



**Självständigt arbete (examensarbete), 15 hp, för  
Kandidatexamen i Personal- och arbetslivsvetenskap  
VT 2021**

**“Ni som jobbar med sånt flum”**  
- En kvalitativ studie om HR-kvinnor i  
mansdominerade ledningsgrupper

**Malin Nilsson och Sandra Tornberg**

**Författare**

Malin Nilsson och Sandra Tornberg

**Titel**

“Ni som jobbar med sånt flum”: En kvalitativ studie om HR-kvinnor i mansdominerade ledningsgrupper

**Handledare**

Camilla Malm

**Sammanfattning**

Vi ställde oss frågande till varför det inte alltid finns med en HR-representant i ledningsgruppen. Vår uppsats syftar därför till att undersöka kvinnor som arbetar i ledande HR-positioner och deras inkludering i mansdominerade ledningsgrupper. I denna undersökning har vi intervjuat sju stycken kvinnliga HR som alla är en del av mansdominerade ledningsgrupper. Sex stycken av informanterna var HR-chefer och en var HR-partner. Vi har utöver det empiriska insamlandet även tagit del av ett antal vetenskapliga artiklar samt kurslitteratur för att besvara våra frågeställningar som lyder;

- Vilka egenskaper kan man beskriva en HR-person med?
- Vilken roll upplevs HR-medarbetaren/chefen få i ledningsgrupper?
- Vilka utmaningar finns inom HR-yrket och på vilket sätt kan de hindra inkludering i ledningsgrupper?
- Finns det ett glastak för HR kvinnor, hur tar det i så fall sig i uttryck?

Vår slutsats blev att HR-kvinnors väg till ledarpositioner är betydligt krokigare än vad den är för män. Därav måste kvinnorna ta mer plats, ändra sina strategier för att passa in och förmedla värdet av HR:s bidrag.

**Ämnesord**

HR, kvinnor, glastak, ledningsgrupper, utmaningar

# Förord

Vi vill börja med att tacka alla informanter som deltagit under studien. Utan era svar och engagemang hade studien inte gått att genomföra. Tack för att ni tog er tiden att delta i intervjuerna. Ert engagemang och intresse för ämnet har varit motiverande för oss.

Ytterligare vill vi tacka Camilla Malm vår handledare för alla givande råd och synpunkter. Ditt stöd har bidragit till en fridfull arbetsprocess som gett oss lugn i stressiga perioder. Tack för att du utmanat oss att utveckla våra perspektiv och tankar, samt all tid du har lagt ner på att vara en stöttande funktion i processen. Även ditt engagemang har motiverat oss i både skrivandet och reflektioner.

Stort tack!

# Innehållsförteckningen

<b>Innehållsförteckningen</b>	<b>3</b>
<b>1. Bakgrund</b>	<b>5</b>
1.1 Problemformulering	5
1.2 Syfte	6
1.3 Frågeställningar	6
<b>2. Teori</b>	<b>6</b>
2.1 Glastak	6
2.2 HR - ett feminint yrke	8
2.3 Den stereotypa ledaren	9
<b>3. Metod</b>	<b>9</b>
3.1 Val av metod	9
3.2 Urval	9
3.3 Databearbetning	10
3.4 Etiska aspekter	10
3.5 Tillvägagångssätt	10
<b>4. Resultat</b>	<b>11</b>
4.1 Den typiska HR-personen	11
4.1.1. HR - rätt person på rätt funktion	12
4.1.2 Stereotyper	12
4.1.3 Finns det en typisk HR-person?	12
4.2 HR:s relevans och roll i ledningsgruppen	13
4.2.1 Den nya HR och dess relevans i ledningen	13
4.3 Utmaningar	13
4.3.1 HR-arbetet är bara flum	13
4.3.2 Okunskap skapar fördomar	14
4.3.3 Anpassning som strategi?	15
4.4 Att bevisa sitt värde	16
4.4.1 Manligt/kvinnligt?	16
4.4.2 Jämställdheten inom HR	16
4.4.3 Glastakets skepnader	17
4.4.4 Att krossa glastaket	18
<b>5. Diskussion</b>	<b>18</b>
<b>6. Metoddiskussion</b>	<b>22</b>
<b>7. Slutsats</b>	<b>23</b>
<b>8. Framtida forskning</b>	<b>24</b>

<b>Källförteckning</b>	<b>25</b>
<b>Bilaga 1</b>	<b>27</b>
1. Ordlista	27
1.1 Mjuka värden	27
1.2 Manlig och maskulin	27
1.3 Hård data	27
1.4 HR	27
1.5 HRM	27
1.6 Glastak	27
<b>Bilaga 2</b>	<b>28</b>
Informationsbrev	28

## 1. Bakgrund

Män och kvinnor har än idag inte samma möjligheter på arbetsmarknaden. Karriär och höga positioner är ofta något som fler män än kvinnor får möjlighet till, vilket inte minst syns i ledningsgrupper som fortfarande är kraftigt dominerade av män (Alvesson & Lundholm, 2015). Statistiska Centralbyrån (SCB) visar statistik på könsfördelningen inom de privatägda företagens ledningsgrupper i en undersökning från 2013. Statistiken visar att 77 procent av styrelsemedlemmarna består av män och 23 procent består av kvinnor (SCB, 2013). Vidare påvisas även hur stor andel företag som endast har män i styrelsen. En siffra som hamnade på 35 procent, det vill säga över en tredjedel av de svenska privatägda företag som endast har män i sin styrelse. Vi har uppfattat det som, utifrån statistik och olika artiklar vi tagit del av, att ett vanligt sätt för kvinnor att få möjlighet att inkluderas i ledningsgrupper är via Human Resources-yrket. Detta eftersom HR (se bilaga 1) ofta är ett kvinnodominerat yrke, däremot förekommer det inte sällan att HR-chefer ändå exkluderas från ledningsgrupper.

### 1.1 Problemformulering

Det kan argumenteras för att HR har en tämligen feminin status då det till skillnad från andra yrken arbetar delvis med frågor som behandlar något som kallas "mjuka värden" (se bilaga 1). Den här typen av frågor kan härledas till traditionellt kvinnliga egenskaper som ofta attribueras som mjuka, omhändertagande och emotionella till skillnad från män som ofta målas upp som starka ledare, konkreta, raka och rationella. Dessvärre är det fortfarande så att vissa yrken och attityder som betraktas vara feminina får en generellt sett lägre ställning än sådant som präglas av en maskulin kodning (Alvesson & Lundholm, 2015). På så sätt får HR-frågor som i realiteten är oerhört viktigt för både organisationen och personalen en lägre status och underskattas således många gånger. Ledningsgrupper som ofta till största del är sammansatta av maskulina logiker som sysslar med hård data (se bilaga 1) ser således personalarbete och motsvarande frågor som avvikande element i gruppen. Alvesson och Lundholm framför att detta delvis beror på att somliga har en gammal och fördomsfull bild av vad HR faktiskt arbetar med då yrket har förändrats över tid (2015). Tidigare gick personalarbetet ut på att fungera som en administrativ stödfunktion och har sedan dess gått igenom flera stadier och utvecklats till vad det är idag. Många gånger lever den gamla bilden kvar av vad HR egentligen har för roll vilket medför att de ofta behöver kämpa för sin ställning. Det är olyckligtvis mycket okunnighet och missuppfattningar som leder till att HR nyttjas på fel sätt eller till och med inte alls (ibid). Vi ställer oss frågande till varför HR inte ses som en självklarhet inom ledningsgrupper. Därav blir vi nyfikna på HR-kvinnors (som är en del av mansdominerade ledningsgrupper) inställning och bild av sina möjligheter till inkludering. Detta för att utreda om det finns något glastak som motarbetat deras utvecklingsprocess.

## 1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att utforska kvinnor som arbetar i ledande HR-positioner och deras upplevelser av inkludering i mansdominerade ledningsgrupper.

## 1.3 Frågeställningar

- Vilka egenskaper kan man beskriva en HR-person med?
- Vilken roll upplevs HR-medarbetaren/chefen få i ledningsgrupper?
- Vilka utmaningar finns inom HR-yrket och på vilket sätt kan de hindra inkludering i ledningsgrupper?
- Finns det ett glastak för HR kvinnor, hur tar det i så fall sig i uttryck?

## 2. Teori

I detta avsnitt redogör vi för tidigare forskning utifrån vetenskapliga artiklar samt relevant kurslitteratur från tidigare kurser.

### 2.1 Glastak

I artikeln *The glass ceiling effect* väljer artikelförfattarna David A. Cotter, Joan M. Hermsen, Seth Ovadia och Reeve Vanneman (2001) att bena upp begreppet i fyra olika kriterier. Det första kriteriet förklarar glastaket som en avgränsning mellan de som blomstrar och de som blir kvarlämnade. Avgränsningarna eller även kallat barriärerna är det som antingen öppnar upp eller sätter stopp för vilka som tar sig vidare och når de högre uppsatta positionerna. Det första kriteriet påpekar därav att glastakets ojämlikhet grundar sig i kön (eller rastillhörighet) och inte av någon arbetsrelevant egenskap som den anställde besitter. Andra kriteriet som forskarna belyser förklaras med att glastakets ojämlikhet är större vid de högre nivåerna än vid de lägre nivåerna. Med andra ord, glastakets effekt av att exkludera kvinnan är mer frekvent vid de högre positionerna än vid de lägre. I forskarnas tredje kriterium förklaras glastaket som en faktor som motverkar kvinnans möjlighet att klättra i graderna för att nå högre positioner. Däremot fortsätter forskarna att spekulera kring ifall ojämlikheten beror på glastaket eller ifall det grundar sig i könsackdelar vid befordran. Det fjärde kriteriet påstår att glastakets ojämlikhet motiveras av att ojämlikhet ökar under karriären.

Till skillnad från Cotter m.fl. undersökning framställde Juliette Boone, Tatiana Veller, Kristina Nikolaeva, Mark Keith, Keith Kefgen och James Houran en mer nyanserad bild av glastaket i sin artikel *Rethinking a Glass Ceiling in the Hospitality Industry* (2013). Forskarna förklarade glastaket som ett fenomen som skapar barriärer och hinder för kvinnors utveckling i karriären vilket stämmer in på det Cotter m.fl. menade (2001). Däremot påvisade Boone m.fl. (2013) att glastaket skulle ses som en felaktig benämning och att "en osynlig hinderbana" beskrev fenomenet bättre. Enligt forskarna misslyckades organisationerna, där kvinnorna som deltog i deras undersökning arbetade, med att hjälpa kvinnorna att utveckla sitt ledarskap genom att hantera sina självutnämnda barriärer. Forskarna hävdade helt enkelt

att glastaket, eller “osynliga hinderbanan” mer och mer handlade om kvinnans syn på sig själv. Med andra ord tog kvinnorna på sig ansvaret att organisationerna gav dem färre utvecklingsresurser än vad deras manliga kollegor fick. Forskarna påstod även att kvinnorna sällan talade om eller erkände att könsdiskriminering kunde ha påverkat deras karriärutveckling, utan att det istället handlade om deras personliga prioriteringar. Boone m.fl. framställer kort sagt en teori om att glastaket inte är så svart eller vitt som Cotter m.fl. (2001) beskriver det.

Författarna i artikeln *The glass ceiling in human resources / exploring the link between women's representation in management and the practices of strategic human resource management and employee involvement* (Shaun Pichler, Patricia A. Simpson & Linda K. Stroh, 2008) uppger att en del yrken antingen är kvinnliga eller manliga beroende på vilka könsmässiga egenskaper man tror krävs för jobbet, samt hur stor andel av det kvinnliga eller manliga könet som ockuperar tjänsten. Vad gäller Human Resources är det utifrån författarnas kriterium ett kvinnligt yrke. På grund av den kvinnliga dominansen i HR menar Pichler m.fl. att man kan tänka sig att de skulle vara mer benägna att göra sprickor i och eventuellt även krossa glastaket i större utsträckning än inom andra professioner. Däremot talar författarna (2008) för att det inte riktigt är på det viset. En faktor som kvarstår och fortsätter begränsa även HR:s möjligheter och karriär är de stereotypiskt manliga respektive kvinnliga beteenden. När kvinnor agerar utifrån ett ledarskapsmässigt beteende som ofta härleds till typiskt maskulint beteende eller lyckas med någon form av “maskulina” uppgifter möts hon av fientlighet och missnöje. När de kartlagda stereotyperna bryts, då en kvinna betar sig som en “man”, uppfattas hon vanligen som överdriven, aggressiv och fientlig (receptbelagd stereotyp). Detta innebär att kvinnor som försöker anamma den stereotypiske ledaren snarare resulterar i en nedåtgående partisk prestationsbedömning. Däremot uppger författarna (2008) även att en kvinna som å andra sidan uppvisar typiskt feminint beteende och agerar inom sitt stereotypiska och fördomsfulla fack, leder det istället till att hon anses vara opassande för ledarskap (deskriptiv stereotyp). På så vis innebär detta utifrån artikeln att kvinnor inom HR står inför osynliga barriärer utan hänsyn till vilken könsnorm de tar sig an, och kommer oavsett hindras från att nå ledningens övre nivåer.

Deepika Faugoo presenterar i sin artikel *The Advancement of Women to Top Management Positions in the Human Resource Management Domain: A time for Change?* (2011) problematiken kring synen på HR och vad rollen kräver. Precis som Pichler, A. Simpson och K. Stroh instämmer Faugoo med att HR associeras som ett kvinnligt arbete med ett feminint arbetssätt där kvinnor ofta är de som besitter rollen samt anser det vara ett idealiskt arbete. Artikeln framför att män sällan ser Human Resource Management, HRM (se bilaga 1), som ett lockande yrke eftersom det inte prioriteras eller anses vara en viktig funktion i ledningsgruppen. Däremot förklarar forskaren att så fort rollen får en betydande plats hos ledningen ökar även intresset för yrket bland männen och ersätter kvinnorna. Faugoo poängterar att trots att männens intresse för HR-chefsposten ökar risken för kvinnornas möjlighet till positionen, är det många kvinnor som arbetar som HR-chefer. Däremot understryker hon att skillnaden mellan de manliga och kvinnliga HR-chefer som sitter i ledningsgruppen är att kvinnorna inte integreras i strategierna och styrelsen som männen gör



(Faugoo, 2011). Alvesson och Lundholm (2015) diskuterar HRM och strategisk HRM som en ideologi inom personalarbetet som lyfter fram synen om att personalen är mänskliga resurser som genom detta indikerar på ett starkt ledningsperspektiv. I led med detta är HR-avdelningen med utgångspunkt från detta perspektiv inte enbart en personalvårdande enhet utan snarare en funktion i "strategibranschen" som författarna benämner det. Detta då HR genom sitt arbete stöttar organisationen och ledningen med långsiktiga och strategiska lösningar vilket bringar framgång och resultat. Alvesson och Lundholm (2015) menar att trots ökandet av HR-funktionens representation i ledningsgrupper riskerar de att få ett lågt inflytande och ifrågasätts till följd av de uppfattningar somliga har om deras arbete. Det är en utmaning för HR att få trovärdighet för det arbete som faller inom ramarna för mjuka värden, då detta av ledningsgruppen kan upplevas som luftiga och substanslösa. Ofta kan HR-funktionen misstänkas för att inte ha samma perspektiv eller dra åt samma håll som företagsledningen, utan arbetet tros ibland enbart bestå av allmän personalvård. Författarna menar att detta är en orsak till varför somliga misstänker HRM-ideologin vara ett knep för att smyga in frågor om personalvård i ledningsgrupper (ibid). Artikeln *Breaking the glass ceiling: For one and all?* av Francesca Manzi och Madeline E Heilman (2020) belyser den problematiken Alvesson och Lundholm diskuterar om att komma in i en grupp. Manzi och Heilman (2020) betonar förutsättningarna för att en person ska bli en del av en redan existerande grupp. Forskarna menar att det krävs att individen har liknande attribut och egenskaper för att bli en del av gruppen.

## **2.2 HR - ett feminint yrke**

Det kvinnodominerade HR-yrket har i alla år befunnit sig i en uppförsbacke, då det kommer till att "räknas med" som en kvalificerad yrkesgrupp och inte enbart som administratörer. Ända sedan kvinnor satte sin första fot på arbetsmarknaden har de fått brottas med fördomar som har satt käppar i hjulet för många kvalificerade kvinnor på grund av den syn samhället har haft, och till viss del fortfarande har. Manzi och Heilman (2020) presenterar fördomar som säger att kvinnan inte har det som krävs för att bli en ledare. Kvinnor har istället placerats i en kategori som bestämt att omsorgsarbete är kvinnogöra. Detta konstateras av SCB (2018) då omsorgsarbeten som sjukvård och barnomsorg fortfarande är kraftigt kvinnodominerade yrken. Attribut för omsorg och omhändertagande har därmed fått en feminin stämpel vilket följer med in i HR-yrket. Trots aktiva insatser och konstant arbete med frågan om genus och kvinnans ställning i arbetslivet, lever den negativa klangen på feminint kodade yrken kvar (Alvesson & Lundholm, 2015). HR-arbetet kan ofta uppfattas som något avvikande på så sätt att det inte alltid har samma fokus på affärsmässighet, hård data eller annat maskulint betraktat resultat. Det har fört med sig tveksamheter och osäkerhet om vad HR-arbetet egentligen innebär. HR:s funktion har ofta ett annat angreppssätt som till skillnad från det tidigare nämnda som fokuserar på direkta ekonomiska utfall, istället har en mer kompetens- och personalfokuserad strategi för att leda organisationen mot framgång. HR har ett snarare långsiktigt perspektiv på ekonomiska utfall i form av diverse personalsatsningar till skillnad från andra ledningsfunktioner som istället har ett mer kortsiktigt perspektiv på de ekonomiska utfallen. De andra ledningsfunktionerna kan på sätt ha svårt att förstå relevansen

av HR-arbetet. Okunskapen om HR-funktionens arbete och effekter på organisationen bidrar till motstånd och därmed en svagare ställning (ibid).

### **2.3 Den stereotypa ledaren**

Artikeln *Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms* (M. Koenig, A. Mitchell, H. Eagly, Ristikari, 2011) redogör för att kvinnor betraktas som det trevligare, snällare könet och har därmed en kulturell stereotyp som i allmänhet är mer positiv än mäns. Trots detta upplever kvinnor ofta diskriminering på arbetsplatsen (Manzi & E. Heilman, 2020). Koenig m.fl. för fram en teori om att det egentligen inte är stereotypen av en kvinna eller man som avgör vem som skulle vara den "lämpligaste" ledaren, utan istället att det finns en stereotypisk ledare (2011). Författarna menar att den stereotypa ledaren har ramats in i en modell bestående av termerna "agency" och gemenskap. De menar att gemenskap är det viktigare temat i den kvinnliga stereotypen och för både mans- och ledarskapsstereotypen är "agency" det viktigare temat. Detta i sig medför således att män i högre utsträckning liknas vid den stereotypa ledaren än kvinnor, vilket på så sätt innebär en nackdel för kvinnors möjligheter att konkurrera om ledarskapspositioner. Dessa termer som tillskrivs kvinnor och män utgör en ständig bakgrund till social interaktion och färgar även de bedömningar som görs om människor som möts i organisationer och andra sammanhang (ibid).

## **3. Metod**

I detta avsnitt redogör vi för vilken metod som valdes för den empiriska datainsamlingen. Urvalet, tillvägagångssättet och etiska frågor som vi beaktat kommer att presenteras samt hur den insamlade datan kommer att användas.

### **3.1 Val av metod**

I den här uppsatsen har vi valt att genomföra den empiriska datainsamlingen genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Vi valde denna metod då intervjuer bidrar med ett genuint och djupt material vilket efterfrågas i denna studie. Under intervjuerna hade vi med oss en intervjuguide (se bilaga 3) med ett antal övergripande frågor. Vi valde att konstruera intervjuguiden själva då forskningsområdet är väldigt specifikt och har inte tidigare genomförts på det sätt vi valt att rikta in oss på. Därav fanns det ingen relevans för vår del att använda redan konstruerade intervjuguides från tidigare forskning. Det var utifrån vårt intresse i kombination med vetenskapliga artiklar och litteratur som vi formulerade frågorna.

### **3.2 Urval**

För att intervjuerna skulle bli givande för vår undersökning var urvalet en viktig del av processen. Vi började med att fundera över vad det var vi undrade och vilka som skulle vara relevanta som informanter. En urvalsram konstruerades för att bestämma vilka individer som var lämpliga att intervjua. Enligt Mikael Hjerm, Simon Lindgren och Marco Nilsson (2018) ska urvalsramen representera hela den population man vill undersöka. Därför var det

kvinnliga HR-perspektivet om att ta plats i en mansdominerad ledningsgrupp av intresse att undersöka.

### **3.3 Databearbetning**

Det material vi samlade in genom de utförda intervjuerna transkriberades ordagrant till text utifrån inspelningarna. Utifrån transkriberingarna av samtliga intervjuer har analysarbetet inspirerats av en tematisk analys (Hjerm, Lindgren & Nilsson, 2018). Tematiseringen som analysmetod innebar att vi kodade det transkriberade materialet genom att skriva kommentarer och benämna särskilda delar ur intervjuerna som har handlat om likvärdiga saker med nyckelord. Detta gjorde vi för att bena ut och minska komplexiteten av materialet för att sedan samla ihop liknande koder till diverse teman, vilka vi tilldelade varsin färg under bearbetningen. De teman vi fick fram blev som olika fack dit respektive koder hörde hemma utifrån vad det handlade om och vilken relation koderna hade till varandra. Dessa teman i sin tur hade även olika relationer till varandra samt olika underteman, det gällde sedan att komma underfund med hur allt skulle hänga ihop. Detta var ett viktigt skede i analysarbetet då det var här vi kunde skapa begriplighet i det material som framkom genom intervjuerna. Det var utifrån dessa teman vi förankrade vår nya kunskap och förståelse med de teorier vi sedan innan hade tagit del av, för att noggrant analysera, förklara och fördjupa uppfattningen av det fenomen som utforskas.

### **3.4 Etiska aspekter**

Frågan om etiska aspekter är alltid aktuell när man ska involvera informanter i sitt insamlande av data vilket Vetenskapsrådets rapport (2017) hjälpte oss med. Intervjuerna vi gjorde var inget undantag och det var viktigt att informanterna kände sig trygga med vad deras uttalande skulle användas i för syfte. Därför skickade vi ett informationsbrev (se bilaga 2) till deltagarna inför att intervjuerna skulle äga rum. På så sätt kunde de i lugn och ro läsa igenom de villkor och rättigheter som gällde för dem och deras involvering i forskningen samt information om vad projektet handlade om. Det var utöver detta även viktigt att ta hänsyn till informanternas önskemål men även att informera om vad som gällde angående konfidentialitet, det vill säga att inte nämna några namn eller annat som skulle kunna spåras till respektive informant. Det var viktigt att tillgodose informanterna med nödvändig information för att de skulle förstå vikten av deras engagemang i undersökningen, och/eller överhuvudtaget vara villiga att delta eller inte.

### **3.5 Tillvägagångssätt**

Vi var intresserade av att intervjua kvinnor som arbetar med HR och satt med i mansdominerade ledningsgrupper. I och med det fick vi börja med att leta upp företag där ledningsgruppen var mansdominerad. Detta gjorde vi med hjälp av stiftelsen Allbrights rapport (2020) som presenterade något de valt att benämna "gula listan" och "röda listan". Den röda listan bestod av företag vars ledningsgrupper var kraftigt dominerade eller enbart bestående av manliga poster i sin ledningsgrupp. Den gula listan bestod av företag vars ledningsgrupper var något mer blandad med kvinnor och män i ledningsgruppen, men även

här var de flesta företag ändå övervägande mansdominerat. Vi sökte upp många av dessa företag för att ta en närmare titt på företagsledningens gruppammansättning där man kunde se namn och bilder på medlemmarna. När vi hade hittat potentiella informanter som stämde in på våra inklusionskriterier tog vi kontakt med dem via mail eller LinkedIn. Vi hade formulerat ett informationsbrev som bifogades direkt på mail till de vi kunde kontakta via mail. För de som kontaktades via LinkedIn skickade vi först ett meddelande med förfrågan om att delta i undersökningen samt vidare kontakt, antingen via mail eller fortsatt på LinkedIn. Därefter skickade vi hela informationsbrevet till de som svarade. För att anpassa oss efter pandemins restriktioner och säkerhetsåtgärder valde vi att utföra alla intervjuer via digitala plattformar. För att skapa goda förutsättningar för deltagarna var vi noggranna med att de fick välja vilken dag och tid som passade dem för intervjun. Vi fick ihop sju intervjuer som hade ett genomsnitt på cirka 50 minuter per intervju. Till varje intervju började vi med att kort presentera vem vi var och varför vi höll intervjun. Vi upprepade även att vi skulle spela in intervjun för att kunna transkribera, vilket även stod i informationsbrevet, för att få deras godkännande. I intervjuerna använde vi oss av vår intervjuguide med öppna frågor kompletterat med eventuella följdfrågor. Efter att intervjuerna transkriberats läste vi igenom dem för att gå igenom materialet. Vi fann tydliga mönster och teman i alla intervjuer som vi kategoriserade in i olika färgkoder och utvecklade under resultatet.

## 4. Resultat

Samtliga informanter passade in på våra inklusionskriterier samt satt med i ledningsgruppen. Det var ingen av dem som personligen hade upplevt glastaket, vilket alla poängterade att deras chef hade haft en betydande faktor i. Flera av informanterna påpekade att man inte får glömma att HR är ett relativt nytt skrå som förändrats mycket de senaste 20-30 åren. Det medförde även att det var svårt att identifiera den typiska HR-personen. Däremot fanns det egenskaper som stack ut och gjorde att vissa personlighetsdrag kunde identifieras som viktiga för HR. Att ta för sig och att ha ett gott självförtroende var några av de egenskaper som utmärkte sig. Sammantaget från intervjuernas helhet har vi framställt fyra teman; *Den typiska HR-personen*, *HR:s relevans och roll i ledningsgruppen*, *Utmaningar* och *Att bevisa sitt värde* som presenteras nedan.

### 4.1 Den typiska HR-personen

Informanterna talade alla om vikten av att stå upp för sig själv, att ta plats, när man som HR sitter med i en ledningsgrupp. Under intervjuerna fick vi uppfattningen om att det är nödvändigt att vara modig och att inte vara rädd för att "*speak out*" som en av informanterna uttryckte sig. Med detta menade de att HR har ett annat perspektiv och sätt att se på de frågor som berörs i ledningsgrupperna. En av informanterna belyste att det är viktigt att låta göra sin röst hörd på ett självsäkert sätt eftersom det är HR som måste säkerställa att "*people-aspekten*" tas i beaktning.

#### 4.1.1. HR - rätt person på rätt funktion

Något som våra informanter uttryckte var att alla HR-personer inte alltid passar för att sitta med i ledningen. Alla informanter underströk hur brett HR-arbetet är, vilket i sin tur även påverkar allas olika intresse och utveckling. En av informanterna förklarade att alla inte passar för alla delar. En del är inte lika bra på att coacha och en del vill sitta med i ledningen men har egentligen inte de egenskaper som gör att de platsar för positionen. Informanten förklarade även att hon till en början inte har velat sitta med i ledningen då hon inte kände att hon fick göra det hon ville. Hon var inte lika intresserad av det arbete en HR-chef som sitter med i ledningen gör *“Sitter man i en ledningsgrupp då är det mycket mer av ett strategiskt arbete såklart. Att man sitter med policys och strategi osv. Man sitter i ledningsmöte osv.”*, däremot hade hon förstått att hennes arbete ändå bidrog till ledningen. Med andra ord så förstod vi att det inte bara är att ha en HR som sitter med i ledningen för att tillföra ett personalperspektiv, utan det ska även handla om rätt person på rätt plats.

#### 4.1.2 Stereotyper

Informant 2 berättade om att kvinnor och män på hennes arbetsplats tenderar att jobba inom åtskilda HR-områden. De killar som kommer in på HR menade hon var lite mer sifferorienterade snarare än relationsorienterade. På så vis menade hon att det finns olika stereotyper inom HR, uppdelat manligt/kvinnligt.

*“Så på nåt sätt är vi ju våra egna stereotyper på nåt sätt även vi från HR, att killarna på HR lite mer jobbar inom de områdena. Medan vi bara har tjejer inom några av de andra HR-funktionerna. Så learning and development har vi bara tjejer, employer branding har vi bara tjejer, HR-business Partner har vi en kille av sex. Av rekryterare har vi också en kille av vad de nu är.. några stycken.”*

- Informant 2

#### 4.1.3 Finns det en typisk HR-person?

Vi frågade våra informanter under intervjuerna om de skulle hävda att det finns särskilda personlighetsdrag eller om det gick att beskriva en typisk HR-person, om en sådan finns. Vi fick blandade svar kring den här frågan, men utifrån de olika intervjuerna i stort kunde vi genom att läsa mellan raderna samt sättet de besvarade andra frågor koppla ihop att många av informanterna ändå delade liknande personlighetsdrag. Dessa personlighetsdrag blev även extra tydliga när informant 4 satte ord på det vi hade upplevt. Några av informanterna svarade att det inte finns en typisk HR. En av dem berättade även att de flesta på hennes arbetsplats tidigare hade ett internskämt om att det fanns en typisk *“HR-kofta”*. Informanten ifråga menade att alla på HR-avdelningen hade på sig Odd Molly koftor och såg likadana ut. Hon menade däremot att yrket idag är så pass brett att det inte finns någon typisk HR-profil då individer har olika förutsättningar och att bilden av HR förändras. Något hon påpekade var att det kanske fanns en mer typisk HR förut då HR utförde ungefär liknande sysslor men att yrket återigen har genomgått stor utveckling till vad det är idag. Informant 4 som ansåg att det finns en typisk HR-person beskrev personen som lösningsfokuserad, utåtriktad och att

hen ska tycka om att jobba med människor. Även att kunna kommunicera och ta diskussioner såg hon som egenskaper som krävs för arbetet.

## **4.2 HR:s relevans och roll i ledningsgruppen**

Alla informanter som deltog i intervjuerna satt med i ledningsgruppen. Även om alla var medvetna om att det inte alltid är en självklarhet att HR-chefen sitter med i ledningen, var alla överens om att det borde sitta med en HR-representant. Samtliga deltagare betonade att det är viktigt att ha med "*people-aspekten*". Flera av dem poängterade att utan en HR i ledningen kan företagen inte nå sina mål eftersom man skulle tappa personalen, samt att det borde vara ett krav eftersom "*...är du inte med kan du inte påverka.*" som en informant belyste. Däremot påpekade några av informanterna att det inte bara är HR som lyfter fram personalaspekten utan att även andra funktioner i deras respektive ledningsgrupp som har personalperspektivet i åtanke.

### **4.2.1 Den nya HR och dess relevans i ledningen**

Något som alla informanter belyste var hur pass ny HR-funktionen är. En av informanterna berättade att hon var den andra årskullen av de första årskullarna som utexaminerades inom Human Resources. Hon beskrev hur personalaspekten i form av HR tidigare främst hade kommit från militären eller socionomer. Enligt henne hade de här personerna kunskap om personalen, men inte i den utsträckning som dagens HR har. Okunskap och fördomar som än idag lever kvar menade samtliga deltagare påverkar HR-funktionens plats i ledningen. En av informanterna poängterade även att traditioner och storleken av verksamheten påverkar HR-funktionens möjlighet att vara en del av ledningen. Hon syftade till att beroende på branschen och storleken så varierar relevansen för att HR ska vara en del av ledningsgruppen. I mindre företag bestående av färre medarbetare utför HR mer administrativa uppgifter samt sitter mer med rekryteringar. En sådan HR-funktion skulle därav inte tillföra lika mycket till en ledningsgrupp. Däremot påstod flera av informanterna att fler och fler börjar se relevansen av HR. Informant 3 förklarade att hon sågs som VD:s andra hand vilket informant 1 konfirmerade "*Min chefs åsikt när han kom in, att för honom var det självklart att finans och HR det är hans närmaste. Det är liksom CEO, finans och HR det är liksom så.. Staben för att säga.*". En av informanterna menade att hon kunde se framtidens VD komma från HR.

## **4.3 Utmaningar**

Under intervjuerna frågade vi huruvida våra informanter stött på någon form av fördomar kring sitt yrke. Samtliga deltagare svarade att de alla stött på fördomar angående HR-yrket, vilket flera av dem påpekade troligtvis grundar sig i okunskap från andra professioner. Deltagarna belös fördomarna och okunskapen som utmaningar och begränsningar.

### **4.3.1 HR-arbetet är bara flum**

Den första fördomen vi stötte på i deltagarnas svar var att HR:s arbete var "*sådant flum*". Att HR inte har koll på siffror och statistik, utan endast bryr sig om flummiga och mjuka saker. Vår första informant berättade om hur en kollega beskrev att HR jobbar med flum och där

informant 1 förklarade att det inte var ovanligt att den här fördomen dök upp. Samtidigt förklarade hon hur hon försökte besvara påståendet, men att det inte alltid var så enkelt.

*“... ‘Ni som jobbar med sånt flum’. Det är ju inte ovanligt och då får man avväga detta och förklara ‘ja men det är väl klart det är flummigt, det är vi människor. Vi är inte hur enkla som helst.’. Så då får man vända lite på det tänker jag. Men det finns absolut sina fördomar. Och jag tror att fördomarna ligger lite i att de faktiskt inte riktigt förstår, inte riktigt vet vad det är vi gör. Och ibland så kan jag uppleva att det inte är så jäkla lätt att beskriva heller.”*

- Informant 1

Informant 4 menade att många uppfattar HR som fluffigt och flummigt eftersom det är så kvinnor traditionellt uppfattas. Vilket även var en av de fördomar samtliga informanter lyfte upp. Det vill säga att HR är ett kvinnoyrke eftersom det är kvinnodominerat, innefattar mer mjuka värden och att man är mer människonära. Informant 4 misstänkte att ifall det hade arbetat fler män inom HR hade uppfattningen troligtvis varit att HR var lite mer ordning och reda och mindre fluffigt.

#### **4.3.2 Okunskap skapar fördomar**

Alla informanter drog slutsatsen att mycket av fördomarna av HR-arbetet grundade sig i utomståendes okunskap om yrket. Informant 1 berättade om en HR-väninna till henne vars nya chef hade sagt *“Ja det är väl bra att ha HR i ledningsgruppen för att de ja det är bra med de sociala, att vi har lite sociala aktiviteter och så.”*. Vilket informant 1 menade var sorgligt att chefer än idag hade en sådan uppfattning om HR-yrket. Många av informanterna uttryckte att okunskapen möjligen kommer ifrån att man förr inte såg relevansen av HR-yrket. Det vill säga att människoperspektivet inte var lika viktigt i organisationen som själva affärerna var. Ledningen var på den tiden till för att diskutera affärerna, inte personalen. En av informanterna belyste att denna bild av HR-arbetet resulterade i att man inte visste hur HR skulle användas vilket gjorde att många missade värdet i HR. Några deltagare poängterade att allt som har med människor att göra är väldigt komplext och går många gånger inte att mäta i siffror. Det i sin tur medför att det kan vara svårt för andra att förstå vad HR arbetar med och det blir även svårt att förklara. Vidare menade de att mycket av HR-arbetet inte syns på samma sätt som sådant som går att räkna på i högre utsträckning. Ibland kan det vara svårt för VD och andra i ledningen att förstå eftersom resultatet inte alltid sker lika snabbt som i organisationernas andra funktioner vilket informant 2 förklarade.

*“Investera i människors utveckling så kostar det lite pengar nu men det lönar sig långsiktigt.”*

- Informant 2

Informant 3 menade att det är på grund av okunskapen som HR-yrket har fastnat i ett fack. Där HR endast är en väldigt empatisk person. Hon förklarade att det i sin tur har gjort att HR:s affärsdriv, affärsinriktade, säljdrivande och resultatfokuserade del inte uppmärksammas. Okunskapen om HR-yrkets breddhet påstod både informant 6 och 7 har lett till att HR placeras

i ytterligare ett fack. Detta fack skulle då vara att HR endast jobbar med administration vilket gjort att andra professioner inte förstår värdet av att ha med HR i ledningsgruppen.

*“Jag tror att mycket beror på att vi gör mycket som HR, man gör otroligt mycket. Det är svårt att mäta, det är svårt att följa upp. Det är också en roll som är väldigt bred och kanske inte alltid lätt att göra kopplingen till affären. Asså vad.. ehm ‘okej men om vi får med det mänskliga perspektivet.. vad gynnar det?’ Asså att man liksom är fast i de gamla hjulspåren. Och jag tror att det är svårigheten i att se och förstå vad HR faktiskt kan bidra med i processer som är på ledningsgruppsnivå. Det tror jag gör att det blir en liten sämre status eller vad man ska säga svårt i ledningsgruppsmöten.. faktiskt.”*

- Informant 6

*“Att man isolerar HR-avdelningen och tänker att HR-avdelningen är mer en admin funktion som hanterar vissa typer utav samtal, och vissa typer utav ehm.. Ja... Asså vissa typer utav administrativa arbetsuppgifter som man tänker att en HR-avdelning ska göra.”*

- Informant 7

### **4.3.3 Anpassning som strategi?**

Många av våra informanter nämner som sagt att det kan vara svårt att få andra professioner att förstå människoperspektivet. Detta är på grund av att människor är komplexa vilket gör att HR-arbetet inte alla gånger går att beskriva med ettor och nollor. Informant 3 berättade att hon har olika strategier för att få folk att förstå. Ifall hon upplever att det är svårt att få igenom en fråga utifrån ett HR-perspektiv, angriper hon den utifrån ett affärsinriktat perspektiv. Komplexiteten i HR-perspektivet är något som en av informanterna beskrev som en orsak till varför det många gånger är svårt för andra att förstå värdet av HR. Hon menade att det för ledningen och VD:n är väldigt viktigt med statistik och siffror, vilket innebär att hon precis som informant 3 måste ändra sin strategi, sitt språk och försöka prata mer i siffror för att de ska förstå värdet av HR. Även informant 2 ställde sig bakom uttalandet om att ledningsgruppen och VD:n lättare tar till sig det som beskrivs med statistik och siffror på ett konkret sätt. Detta är något hon menade har varit en fördel för henne och hennes karriär då hon beskrev sig själv som en logisk och numerisk person snarare än humanistisk. Trots att informant 2 beskrev sig själv som att vara ganska ensam om att vara en affärsinriktad HR så är detta något vi har kunnat se likheter i hos även de andra informanterna. Informant 3 uppgav att hon strävar mycket efter att alltid förstå organisationens verksamhet, kärnvärden och mål m.m för att hon anser att det affärsinriktade perspektivet är intressant. Hon menade att vem som helst kan utbilda sig inom beteendevetenskap och få ihop bra frågor om rekrytering, men att det viktigaste är att kunna förstå vad organisationen behöver för att kunna visa vad man kan bidra med. Återigen återkom informant 3 till just det här om att *“visa vad man kan bidra med”*. Essensen i detta budskap visar på HR:s utmaningar om att hävda sig och visa sig värdig en plats i ledningsgruppen, något som informant 6 också belyste. Flera av våra informanter poängterade att man inte kan vänta på att få något serverat, där en av informanterna berättade om hur hon själv tog sig en plats i ledningsgruppen. Innan hon tog tjänsten hon besitter idag fanns det ingen HR-representant i ledningsgruppen. Hon



såg det däremot som självklart att hon skulle ha en plats där, därmed utgick hon från det och frågade chefen när de har sina ledningsmöten. Chefen ifråga fann sig i att hon tog plats i ledningsgruppen. Däremot trodde hon att ifall hon själv inte hade stått på sig och utgått ifrån att vara med i ledningsgruppen från första början, hade platsen i ledningsgruppen antagligen inte blivit av.

#### **4.4 Att bevisa sitt värde**

Utifrån intervjuerna tydliggjordes HR-kvinnans kamp, både som genus och profession, i att bevisa sitt värde i en mansdominerad ledningsgrupp. Med rubriken “Att bevisa sitt värde” syftar vi till den bild vi fått av empirin att kvinnor generellt behöver visa sig värdiga och kapabla att sitta på höga positioner. Då HR-yrket är ett så pass kvinnodominerat yrke har själva professionen i sig liknande utmaningar som kvinnor vars ambition är att ta sig upp till ledningspositioner.

##### **4.4.1 Manligt/kvinnligt?**

Vi ställde frågan till våra informanter ifall de trodde att något i deras karriär hade sett annorlunda ut, inklusive de utmaningar de ställts inför, om de istället hade varit män. De flesta menade att det hade varit några aspekter som säkert skulle kunna ha utspelat sig annorlunda (annorlunda i positiv bemärkelse) om de hade varit män istället för kvinnor. En av informanterna uttryckte att det skulle vara naivt att tro att det inte skulle kunna vara annorlunda om man vore av annat kön. Ett exempel är från informant 4 som påstod att män får stor respekt automatiskt bara för att de är män, till skillnad från kvinnor som vissa gånger måste kämpa för sin respekt. Hon menade att detta är något som hade kunnat vara annorlunda för henne och hennes karriär om hon istället hade varit en man. Å andra sidan menade två informanter på att de inte tror att det skulle vara någon skillnad om de hade varit män. De pekade istället på att det handlar om att man måste tala samma språk så att man förstår varandra. En av dem poängterade även att det handlar om att utföra arbetet på rätt sätt och inte vilket kön HR-personen besitter. Informant 6 höll delvis med de två informanterna och menade att det visserligen har med språkliga attribut att göra. Däremot, precis som informant 4 diskuterade, menade informant 6 att män per automatik får större plats utan att behöva kämpa lika hårt som deras kvinnliga kollegor.

*“Asså jag tror att det är lättare för en person som vågar ta för sig som kan se sitt eget värde och kan tala för sig och verkligen står på sig att ‘Jo men jag ska vara här och jag ser mig själv som en självklarhet’ sen om män mer tenderar till att göra det i sina roller... ja det gör man kanske och därav är det lättare.. Sen om det.. det kan ju lika väl vara personbetingat liksom.. Det är så svårt.”*

- Informant 6

##### **4.4.2 Jämställdheten inom HR**

Det var flera av informanterna som upplevde att man som kvinna måste pusha extra mycket, ha ett extra driv och inte vara rädd för att ta för sig och stå på sig för att få samma

uppmärksamhet som män och för att hamna i ledningsgrupper. Särskilt informanterna 1, 3 och 6 uttalade sig mycket kring detta och var överens om att män lättare kommer in och behöver inte anstränga sig lika hårt. De var även inne på samma spår vad gäller att det är större andel män på HR-chef/direktör roller än kvinnor och att det föreligger fördel över faktumet att vara man. Detta menade både informant 1 och 7 kan bero på att man gärna väljer människor som är lika en själv. Eftersom det ofta råder mansdominans i ledningsgrupper och bland chefspositioner överlag blir det naturligt för dem att välja andra män. Fördelen av att vara man konkretiserades även av informant 3 i nedanstående citat;

*“Men det slog mig hur lätt det var för honom att få en plats in i koncernledningen. Såklart tack vare att jag drivit på jobbet också, det tänker jag ändå ta åt mig. Att det var självklart att vi ska ha, att HR ska ha plats och att mitt team ska ha plats. Men jag var ändå fascinerad över hur snabbt han fick en kontaktyta. Eh.. vilket jag ser med kvinnliga HR som jag anställt, inte får alls samma eller lika lätt som han fick. “*

- Informant 3

Utifrån informant 3:s erfarenhet var det många fler av hennes gamla kursare från universitetet där männen idag sitter som HR direktörer, medan kvinnorna sitter som generalister eller partners. Detta är något som generellt påverkar kvinnors möjlighet att lyckas ta sig in i ledningsgrupper då både informant 2 och 3 påpekade att det är just via HR-yrket som de flesta kvinnor faktiskt får en chans och möjlighet att nå upp till ledningspositioner.

*“Man kan komma in i ledningsgrupp för att man är kvinna. Inte för att vi har kvotering utan för att vi vet att vi vill ha fler kvinnor i vissa ledningsgrupper där vi är för många män. Och det betyder att kommer kvinnan från HR så är det då en väldigt naturligt att HR också har en plats där och representerar både HR och ett kvinnligt perspektiv om det är det man har och kommer med. Så på det sättet är det ju ibland en fördel att vara ett underrepresenterat kön i en bransch.”*

- Informant 2

*“Det är många kvinnor som kommer in i ledningsgrupper via just HR för det är liksom... det känns självklart att ta in en kvinna i en sån position.”*

- Informant 3

#### **4.4.3 Glastaketets skepnader**

Resultatet visade på att glastaket beror på flera olika saker. För det första kan det bero på organisationens storleken. Är det ett litet bolag kan det vara så att det inte finns någon riktig HR-satsning. Det menar informanterna kan bero på att det handlar om en kostnadsfråga eller att VD:n anser att hen har koll på personalfrågorna och att HR därav inte är behövlig. På så sätt finns det större möjligheter för utveckling och karriär inom stora organisationer vad gäller HR då det oftare finns fler positioner i dessa, säger en av informanterna. För det andra kan det bero på attityden somliga har vad gäller huruvida en kvinna skulle kunna vara en ledare eller inte. Resultatet visade att de finns de som påstår att kvinnor inte är lämpliga ledare och inte kan leda en verksamhet. En av informanterna uppgav att det visserligen kan vara så att kvinnor kanske leder på ett annorlunda sätt än vad män gör, men att det absolut

inte betyder att det är ett dåligt ledarskap. En annan informant påpekade att kvinnliga ledare oftare lyfter hela laget vid framgångar till skillnad från män som gärna tar åt sig äran själva. Däremot nämnde båda informanterna att kvinnor inte sällan kan vara elaka mot varandra. Detta särskilt i just kvinnodominerade branscher eftersom det uppstår konkurrens och tävling om de högre positionerna då det inte direkt växer höga positioner på träd för kvinnor. En informant berättade att hon kan tänka sig att det i vissa fall till och med kan tyckas vara skönt när en man har chefsrollen i ett kvinnodominerat yrke. Detta eftersom det då inte uppstår samma tävlingsmindset då det är självklart att mannen är chefen. På så vis innebär detta att det inte enbart går att skylla glastaket på männen, det kan även vara kvinnor som sinkar andra kvinnor och spär på det redan befintliga glastaket ännu mer. Å andra sidan förklarade en informant att i en mansdominerad bransch ser kvinnorna varandra som stöd och systerskap där man lyfter upp varandra just för att de är underrepresenterade.

#### 4.4.4 Att krossa glastaket

Några av informanterna var inne på samma spår vad gäller hur glastaket ska krossa. Nämligen att förändringen måste komma underifrån, det är den nya generationen och de som utbildar sig nu och framöver som kommer vara en stor del i förändringen. En av informanterna förklarade att den gamla generationen "gubbar" successivt måste gå i pension och lämna plats åt nästa generation som har en nyare syn och tänk kring hela jämställdhetsfrågan. På så sätt kommer förändringen ta väldigt lång tid, men den kommer ske. Enligt informanterna gäller det att som HR våga ta plats, visa en vilja och ambition att ta plats samt att våga satsa på kvinnor. Däremot hänger det inte enbart på HR att ändra på sig, utan det gäller även att försöka ändra på männens fördomar och attityder likt vad informant 1 berättade;

*"Jag brukar använda det ganska ofta när man diskuterar den här typen av frågor att då speciellt männen i ens omgivning som har döttrar. Hur vill du att din dotter ska bli bemött, vilka möjligheter vill du att hon ska ha? Är det bara upp till henne, vi tjejer som ska ändra oss? Och det är ju klart att det inte är. Det här handlar ju om beteenden och attityder i samhället."*

- Informant 1

## 5. Diskussion

Resultatet visade att de flesta av informanterna inte ansåg att det fanns en typisk HR-profil. Däremot belyste artiklarna att samhället hade en förutbestämd bild av HR. Faugoo (2011) beskriver bilden om HR som ett feminint och personalvårdande arbete, vilket Pichler m.fl. (2008) menar bidrar till en bild om att HR är ett feminint yrke som stämmer in på de stereotypiska kvinnliga attributen som de själva presenterar. Trots att de flesta av informanterna belyste en liknande bild om att den stereotypiska HR-personen är en kvinna, så menade informanterna att yrket är så brett idag att det inte går att beskriva en typisk HR-person. Däremot väcktes en tanke hos oss att det trots allt kanske ändå finns en typisk HR-profil. För även om de flesta av informanterna svarade nej på frågan, kunde vi trots allt utifrån intervjuerna få uppfattningen om att det fanns likheter mellan dem som individer.

Även om personerna brann och fokuserade på olika saker inom yrket, så hade de liknande drivkrafter, engagemang och personlighetsdrag.

Resultatet av undersökningen påvisade att det finns många förutfattade meningar angående vad HR gör och vilka de är. Detta är något som samtliga artiklar beskriver, då de uppger att den typiske HR är en människoinriktad och empatisk kvinna som har ett fokus på personalvård. Specifikt Manzi & Heilmans (2020) artikel tar upp att kvinnor placerats i en kategori bestående av de nämnda attributen vilket har fört med det kvinnodominerade HR-yrket inom samma kategori. Vår tolkning utifrån resultatet och artiklarna är att denna uppmålade bild av HR är en ren och skär fördom, vilket vi kommer diskutera mer om senare. Våra informanter poängterade att det ena inte utesluter det andra. Några av dem uttryckte att de är väldigt intresserade och brinner för just personalens utveckling, coachande och de lite mer människonära mjuka aspekterna av HR-yrket. Däremot är det ett antal av dem som har ett ännu större intresse för det strategiska och affärsmässiga arbetet inom HR-yrket. Detta talar således emot vad artiklarna målar upp.

Några av informanterna betonade att det är ett större affärsinriktat fokus i ledningsgrupper, vilket de menade var till deras fördel då de var intresserade av detta. Dessutom påpekade informanten som tidigare inte hade föredragit den typen av arbete att det helt enkelt kommer med rollen av att vara HR-chef och att sitta i en ledningsgrupp. Detta bråkar med den förförståelse somliga har om de typiska kvinnliga och manliga stereotyperna. Pichler m.fl. (2008) belyser skillnader mellan den stereotypiske mannen och kvinnan vilket skildrar att det är den typiskt manliga stereotypen som besitter de numeriska och logiska tankesättet, inte kvinnorna. Våra informanter upplyste oss med tankar och funderingar om att det som artiklarna står för i själva verket är en bluff. Vår uppfattning är sådan att det förut i alla tider just varit männen som suttit i ledningsgrupper och andra höga positioner vilket i sig har påverkat bilden av det manliga och kvinnliga. Nu däremot när kvinnor i större utsträckning lyckas ta sig längre upp till ledningsgrupper spricker denna bilden. Vi tror att några av informanterna är något på spåret när de beskriver att det inte finns skillnader mellan män och kvinnor på detta sättet, utan att det snarare handlar om hur man kommunicerar och förstår varandra. Vi tänker att rollen i ledningsgruppen inte hör ihop med varken kvinnan eller mannen och dess stereotyper, utan istället hör ihop med en stereotypisk personlighet som M. Koenig m.fl. (2011) beskriver. En personlighet som lika gärna kan tillhöra en kvinna som en man. Därav att vi kunde se så många likheter mellan våra informanter, som nästan alla var kvinnliga HR-chefer i ledningsgrupper.

Den uppfattning vi har fått är att det finns likheter mellan de vi har intervjuat som besitter HR-roller i ledningsgrupper, men att dessa likheter/personlighetsdrag överskrider de stereotypiskt kvinnliga och manliga dragen. Utifrån intervjuerna gör vi tolkningen att de som besitter en viss typ av personlighet, oavsett man eller kvinna, tenderar att bemästra rollen vilket bekräftas genom våra informanter. Det är således andra faktorer än könsaspekten som begränsar möjligheterna för HR-kvinnor.

Resultatet visar att okunskapen som råder kring HR-yrket är en betydande faktor till de fördomsfulla attityder andra professioner kan ha gentemot HR. Något de andra professionerna kan ha svårt att förstå är hur långsiktiga personalsatsningar ska gynna affärsmässiga mål om det inte förmedlas på ett sätt som de kan förstå. En ständig fördom som bekräftas både av informanterna, Alvesson och Lundholm (2015) och samtliga artiklar på ett eller annat sätt beskriver HR som endast bestående av mjuka värden och substanslöst flum. Trovärdigheten, relevansen och värdet av HR ifrågasätts av de som helt enkelt inte förstår vad arbetet innebär. Manzi och Heilman (2020) betonade vikten av grupptillhörighet. Forskarna menade att en persons grupptillhörighet ökar ifall individen har liknande egenskaper som gruppen besitter. Informanterna berättade hur de fått anpassa sina strategier och språk för att de övriga i ledningsgruppen ska förstå HR-arbetets koppling till organisationens affärsmål. Vi tolkar det som att kommunikationen är en viktig aspekt för att begränsa missuppfattningar som kan leda till okunskap och fördomar. Detta då vi uppfattar det som att okunskapen ofta grundar sig i att språket mellan HR och övriga professioner i en ledningsgrupp många gånger skiljer sig åt. Några av informanterna menade även att mycket av deras arbete sker i det dolda vilket förstärker okunskap om vad HR faktiskt gör, därför ansåg de att det var viktigt att man då och då synliggör sitt arbete för att visa vad man sysslar med. Okunskapen och fördomarna HR står inför samt de fördomar som hör till kvinnor kan påverka den ställning och status HR får. Informant 4 som spekulerade kring att HR skulle kunna uppfattas som mindre flummigt och fluffigt om fler män var verksamma inom yrket tolkar vi som att en del av fördomarna inom HR egentligen hör ihop med de fördomar om kvinnor. Anledningen till det tror vi hade grundat sig i den status män tillför. Både Manzi och Heilman (2020) och M. Koenig m.fl. (2011) presenterar skillnaden i hur män och kvinnor porträtteras i sin roll att leda och vara en ledare, där mannen framställs som en bättre ledare. Därav menar vi att om fler män hade arbetat med HR hade bilden av HR-yrket eventuellt fått en högre status och de andra professionerna hade möjligtvis sett värdet av rollen.

Faugoo (2011) beskrev hur trots att HR-kvinnorna under de senare åren tagit sig upp på chefspositioner och in i ledningsgrupper, behövde de arbeta hårdare och kämpa mer för att bibehålla sin position i jämförelse med de manliga HR-cheferna. Våra informanter instämde med det Faugoo beskrev och förklarade att trots att de hade lyckats ta sig upp bland männen i ledningsgruppen upplevde de att det fortfarande var viktigt att ta plats. Många av dem upplevde att de fortfarande behövde jobba hårdare än männen för att bevisa sin plats. Informant 4 delade med sig av en intressant inblick i hur hon funderade på om hennes behov av att ta plats antingen låg i hennes personlighet eller om det var ett påtvingat beteende, att hon hade ett större behov av att ta plats jämfört med sina manliga kollegor. Hon belyste även att hon upplevde det som att män får en helt annan respekt automatiskt och att de därför inte har samma behov av att ta plats. Vi tolkar empirin och teorin som att kvinnor behöver kämpa väldigt hårt för att få den respekt och plats de förtjänar medan män knappt behöver lyfta ett finger för att automatiskt, bara för att de är män, få den respekt och platsen direkt. Det är svårt att svara på hur det kan vara på detta vis men att det förmodligen är förenat med de fördomar som är kopplade till de olika könen som belyses i exempelvis artiklarna skrivna av Manzi och Heilman (2020) samt Pichler m.fl (2011). Manzi och Heilman (2020) beskriver

den stereotypiska kvinnan som det snällare och trevligare könet och Pichler m.fl. (2020) som beskriver att kvinnor inte ses som lämpliga ledare.

Resultatet visade att trots att informanterna var medvetna om begreppet "glastak" och var insatta i dess betydelse, nekade samtliga till att de råkat ut för det. Däremot när informanterna svarade på andra frågor associerade till inkludering i ledningen och glastaket gick de emot vad de tidigare hade svarat. De förklarade arbetsplatsens exkludering av HR utifrån organisatoriska termer och förnekade att HR skulle vara uteslutet på grund av den traditionella övervikten av kvinnliga medarbetare inom yrket. Cotter m.fl. (2001) diskuterade detta och menar att det är vanligare för kvinnor att råka ut för glastaket vid mer kvalificerade tjänster och högre positioner.

Det informanterna uppger vad gäller glastaket och deras situation är något Boone m.fl. (2013) konfirmerar. Kvinnorna ifråga avslår sig vara påverkade av något glastak trots att de samtidigt påpekade hur de har varit tvungna att stå på sig och ta för sig på olika sätt för att ta sig dit de är. De talade på så vis emot sig själva vilket precis som Boone m.fl. (2013) diskuterade kunde bero på att de inte ser sig själva som könsdiskriminerade, utan snarare menade att det har med deras personliga prioriteringar att göra. I artikeln framgick det att det var på grund av dessa självvalda prioriteringarna som kvinnorna tog på sig ansvaret att de inte fick samma resurser som sina manliga kollegor att göra karriär. Å andra sidan hade alla våra informanter tagit sig igenom glastaket och fått en plats i ledningen. Vi tolkar detta som att det kan vara svårt för kvinnor att se glastakets inverkan på den personliga situationen av olika anledningar. Det kan exempelvis bero på att deltagarna krossat glastaket för sin egen del och därigenom tagit sig förbi barriären. Vi menar även att de kanske inte har reflekterat över hur mycket hårdare de har (och fortfarande) behövt att jobba samt hur mycket mer de har varit tvungna att stå på sig och ta plats, jämfört med vad en man i deras situation eventuellt hade behövt.

Den "typiska" HR-personen och dess egenskaper gestaltades av våra informanter när de förklarade det människonära coachandet och förmågan att besitta empatiska drag. Något som till viss del hade förklarats som en fördom om HR-person, men som däremot ändå karaktäriserades av samtliga. Å andra sidan visade resultatet att informanterna även brann för det mer affärsinriktade, siffror och statistik som inte alltid associeras med typiskt HR. Vi började fundera kring om det här kunde vara en faktor till att våra informanter i princip krossat glastaket för sin personliga del. Tack vare deras mod, förmåga att ta plats och stå upp för sig samt att kunna ändra sitt så kallade "HR-språk" till ett språk som är mer välkänt i ledningen och bland VD:ar kunde mycket väl vara en av anledningarna till att de är där dem är idag.

Informant 2 berättade att de killar de fick in på HR oftare var mer sifferorienterade snarare än relationsorienterade såsom större andel av de kvinnliga HR verkade vara. Denna skillnad i intresset kan på så vis vara en faktor till att en större andel av män inom yrket är HR-chefer än kvinnorna. Från att HR-yrket började som en administrativ stödfunktion till chefer för att ta hand om personalfrågor till vad det är idag så har det främst varit kvinnor på denna tjänst. Däremot när HR under de, som informant 2 uppskattar till, senaste 20-30 åren utvecklats till

så mycket mer och tagit sig en roll som många gånger platsar i en ledningsgrupp så har även männen börjat få upp ögonen för att satsa på denna bana, uppger Faugoo (2011) i sin artikel. Vidare menar forskaren att så fort männen insett att det går att göra karriär och hamna på högre positioner även inom HR, så har de kommit in och ersatt kvalificerade kvinnor genom att nypa dessa positioner. Detta var även något som en del av våra informanter också hade uppfattningen om vilket framgick under intervjuerna. Vi har reflekterat över varför det kan vara så att större andel män än kvinnor inom HR-yrket tenderar att besitta chefspositioner. Handlar det om att män i större utsträckning letar efter makt och ledande positioner än kvinnor? Om det isåfall är så, hur lyckas männen i större utsträckning ta sig till de högre positionerna när HR-yrket ändå domineras av kvinnor? Informant 7 nämnde att man ofta väljer de som liknar en själv, vilket vi lade på minnet. Skulle det kunna vara så befängt att männen blir tilldelade HR-chefspositionen för att VD:n är en man? Vår undersökning har endast snuddat vid ytan av dessa frågor. Några av informanterna nämnde att kvinnor inte alltid är särskilt trevliga mot andra kvinnor, särskilt i kvinnodominerade branscher. De menar att konkurrensen kvinnorna emellan leder till rivalitet och därmed lyfter och hjälper man inte varandras karriärer. En av informanterna uppgav att det ibland till och med kan upplevas skönt när det är en man som är chef. Utifrån detta har vi fört diskussioner om att det kanske i själva verket är minst lika mycket kvinnorna som bygger upp och spär på det så kallade glastaket.

Eftersom glastaket inte är en synlig barriär som går att ta på, utan i själva verket är ett väldigt komplext fenomen är frågan om vad glastaket beror på svår att besvara. Våra diskussioner har resulterat i olika faktorer men det finns ingen möjlighet att ge ett exakt svar. Det återspeglar i sin tur människans komplexitet. Glastaket kanske inte är så glasklart utan snarare är en hinderbana med osynliga hinder som varierar beroende på organisation och individ.

## 6. Metoddiskussion

Genom att utföra intervjuer valde vi således bort andra metoder som exempelvis observationer, enkäter och fokusgrupper. Anledningen till varför vi inte ansåg observationer vara lämpligt för vår forskning var för att vi ansåg att våra frågeställningar var svåra att undersöka utifrån observationer. Fokusgrupper å andra sidan hade potentiellt kunnat vara en lämplig metod då det finns många fördelar med metoden. Vi ansåg däremot att det skulle bli svårt att få till med tanke på det ansträngda läget vad gäller Covid-19 pandemin. Från början hade vi ambitionen att kombinera intervjuer och enkäter med varandra men kom till slutledningen att det skulle kräva mer tid än vi hade till förfogande. Valet av intervjuer var emellertid enligt oss den bäst lämpade metoden att använda i den här forskningen. Detta då metoden ringade in det vi främst efterfrågade, nämligen upplevelser, tankar och känslor som inte på samma sätt går att mäta genom statistik och siffror.

För att svaren från intervjupersonerna skulle vara trovärdiga och informationsrika var vikten av deltagarnas engagemang viktigt. Därför var det betydelsefullt att de vi intervjuade förstod innebörden av sitt deltagande och att det krävde tid och lust att vilja delta. Vår förhoppning

var att HR-kvinnor från flera olika organisationer skulle vara villiga att delta i intervjuerna för att vi skulle få ett partikularistiskt resultat (Hjerm, Lindgren & Nilsson, 2018). Detta innebar att även om vi genom intervjuer inriktade oss på enskilda individers upplevelser och svar var syftet ändå delvis att utifrån materialet kunna belysa tendenser och mönster informanterna emellan, det vill säga en viss generaliserbarhet.

Mats Alvesson benämner att urvalet kan ske i två olika huvudprinciper; representativitet och kvalitetsurvalet (2011). Det förstnämnda belyser att bredd och variation av intervjupersonerna är viktigt. Utifrån vårt urval kan det anses att vi går bort från denna princip då vi har ett homogent urval. I stället lägger vi större vikt vid kvalitetsurvalet då vi anser att den kvinnliga HR-individens egenskaper och konstaterande är det som är relevant information. Eftersom det var de här kvinnorna vi ville undersöka, ansåg vi att det var de som speglade populationen för det vi avsåg att undersöka. Vårt urval är något selektivt eftersom vi exkluderade männen samt HR-personal som arbetade på arbetsplatser med mer jämställda ledningsgrupper. Det var en naturlig avgränsning utifrån syftet att exkludera män och individer som inte arbetade på arbetsplatser med mansdominerade ledningsgrupper. Undersökningen kan tyckas bestå av en empirisk insamling med aningen få (sju) informanter. Vi har reflekterat över detta men upplever att resultatet vi har fått fram ändå är tillräcklig utifrån storleken av studien. Detta kan vi konstatera genom att de intervjuer som har genomförts övergripande har berört liknande teman. En orsak till det liknande resultatet intervjuerna emellan kan delvis bero på vår homogena grupp informanter då vi hade specifika inklusionskriterier i urvalet. Detta var något som blev begränsande i stadiet att finna informanter då det var svårt att hitta personer som stämde in på våra specifika inklusionskriterier, samt inom den tidsram vi fått till förfogande.

För att validiteten och reliabiliteten skulle vara trovärdig och att urvalet skulle vara representativt var det viktigt att analysera kring hur tillförlitligt vårt resultat var, då populationen och därav även vårt urval var mer selektivt (Hjerm, Lindgren & Nilsson, 2018). För att säkerställa reliabiliteten av det insamlade materialet tog vi hjälp av tidigare forskning utifrån de artiklar vi läst och jämförde artiklarnas resultat med vårt resultat. Däremot bör det poängteras att vi inte var intresserade av att undersöka ifall något är rätt eller fel. Vi lever i ett samhälle som tillåter folk att yttra sig och ha egna åsikter vilket gör att den ena individen inte är den andra lik. Genom att vi avgränsade urvalet med att bland annat välja bort att undersöka männen, skalade vi bort männens syn och perspektiv. På så sätt säkerställde vi också validiteten, då vi endast mätte det som varit avsett att mäta. Även om det kan anses som ett problem för att säkerställa en bredare och mer generell undersökning har vi medvetet gjort detta val då vi i vårt syfte och frågeställningar inte vill undersöka männens perspektiv. Det gör att vår population endast innefattar kvinnliga HR i en mansdominerad ledningsgrupp.

## 7. Slutsats

Vårt syfte var att undersöka kvinnor som arbetar i ledande HR-positioner och deras inkludering i mansdominerande ledningsgrupper. Vad vår undersökning visade var att de kvinnor vi intervjuat påstod att de inte hade upplevt sig begränsade av något glastak. Däremot



gjorde vi tolkningen att många av dem hade fått kämpa väldigt hårt för sin plats och status för att ta sig dit de är. Dessutom behövde de fortsätta kämpa även efter att de tagit sig dit. Eftersom undersökningen inte har givit oss ett tydligt svar på ifall det faktiskt finns ett glastak eller inte, har vi istället dragit en slutsats om att det snarare handlar om en nyans av vad fenomenet innebär. Utifrån den empiri och teori vi har tagit del av har vi kommit fram till att det istället handlar om att kvinnor upplevs ha en betydligt krokigare väg att ta sig fram än män. Därav måste kvinnorna fortsätta bevisa sig värdiga en plats i ledningen även efter att de tagit sig dit. Vi menar att utvecklingen har gått så pass långt att allt är möjligt, men det beror på hur hårt man är redo att kämpa för att ta sig fram. Dessutom beror det även på hur villig och benägen man är att anpassa sig och sina strategier för att passa in i gruppen och för att kunna förmedla värdet av HR:s bidrag. Detta stödjer vi med den tolkning vi har gjort angående de stereotypa personlighetsdragen vi har hittat hos våra informanter. De är alla väldigt ambitiösa, tar plats och vågar stå upp för sig själva, vilket krävs för att nå dit de är. Vi anser att studien kan bidra med en upplysning om HR-kvinnors kamp för legitimitet. Studien kan vara av intresse för bland annat organisationer som vill ha en bredare mångfald i ledningen, HR-kvinnor som inte är med i ledningen men som vill vara en del av den, övriga professioner som sitter i ledningen och chefer generellt.

## 8. Framtida forskning

Vi anser att det hade varit intressant att utföra en fortsatt forskning inom området men utifrån någon annans perspektiv, exempelvis männens. Vi uteslöt männen i vår undersökning eftersom vi ansåg att det hade blivit ett för stort arbete. Däremot menar vi att det hade varit av betydelse, dels för att undersöka problematiken utifrån ett mer heltäckande perspektiv och dels för att se ifall svaren hade skiljt sig åt eller inte. Ytterligare en fortsatt forskning skulle kunna vara att jämföra länder. Vi hade främst artiklar som studerade hur fenomenet ser ut i USA. De här artiklarna gav oss väldigt mycket och var givande för ämnet. Däremot fanns det flertalet tillfällen då vi kunde se tydliga skillnader mellan artiklarna baserade på undersökningar i USA, jämfört med hur det är i Sverige utifrån vår undersökning. En intressant fortsatt forskning skulle därmed kunna vara att jämföra USA med hur det är i Sverige. Ännu ett förslag till vidare studier inom ämnet är att undersöka de HR-medarbetare/HR-chefer som inte är en del av ledningsgruppen för att få ett perspektiv från de som är helt exkluderade från ledningsgrupper.

## Källförteckning

Alvesson, Mats (2011), *Intervjuer - genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber.

Alvesson, Mats, Lundholm, Susanne (2015), *Personalchefers arbete och identitet : strategi och strul*. Lund : Studentlitteratur (228 s).

A. Cotter, David; M. Hermsen, Joan; Ovadia, Seth & Vanneman, Reeve (2001). The Glass Ceiling Effect, *Social Forces*, Vol. 80, No. 2. <https://tinyurl.com/y48dyg4m>

Boone, Juliette; Veller, Tatiana; Nikolaeva, Kristina; Keith, Mark; Kefgen, Keith; Houran, James (2013). Rethinking a Glass Ceiling in the Hospitality Industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 54, No. 3, 230-239. <https://doi-org.ezproxy.hkr.se/10.1177/193896551349262>

Faugoo, Deepika (2011). The Advancement of Women to Top Management Positions in the Human Resource Management Domain: A time for Change? *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 20, 195-202.

[http://ijbssnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_20\\_November\\_2011/21.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_20_November_2011/21.pdf)

Hjerm, Mikael, Lindgren, Simon, Nilsson, Marco (2018) *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Koenig, Anne M; Eagly, Alice H; Mitchell, Abigail A; Ristikari, Tiina. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, Vol. 137 No. 4, 616-642. [Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms](#)

Manzi, Francesca; Heilman, Madeline E (2020). Breaking the glass ceiling: For one and all? *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 120 No. 2, 257-277. <https://search-proquest-com.ezproxy.hkr.se/docview/2465471925?pq-origsite=summon&accountid=11907#s2>

Pichler, Shaun; A. Simpson, Patricia & K. Stroh, Linda (2008). The glass ceiling in human resources / exploring the link between women's representation in management and the practices of strategic human resource management and employee involvement, *Human Resource Management*, Vol. 47, No. 3, 463-479.

<https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.hkr.se/doi/abs/10.1002/hrm.20227>

Könsfördelning i ledningsgrupper, *Statistiska Centralbyrån* (2013). Hämtad 2021-01-12 [https://scb.se/contentassets/427a4595089f4066a6b6b122a6bfc3/le0201\\_2013a01\\_br\\_le0201br1301.pdf](https://scb.se/contentassets/427a4595089f4066a6b6b122a6bfc3/le0201_2013a01_br_le0201br1301.pdf)

Kvinnors vanligaste yrken, *Statistiska Centralbyrån* (2018). Hämtad 2021-01-20 <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/tabell-och-diagram/20-vanligaste-yrkena-for-kvinnor/>

Jämställdhet och diversifiering i näringslivet, *Allbrights rapport* (2020). Hämtad 2021-01-27  
<https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e6124f984/t/5f7c35bdcc6429688a1996fe/1601975751529/Allbrihtrapporten2020.pdf>

God forskningssed, *Vetenskapsrådet* (2017). Hämtad 2021-01-29  
<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html>

## Bilaga 1

### 1. Ordlista

Följande begrepp är sådant som vi valt att förklara för att få en bättre förståelse till dess betydelse i uppsatsen.

#### 1.1 Mjuka värden

Mjuka värden är enligt vår uppfattning och definition ett samlingsbegrepp som syftar till frågor som istället för konkreta siffror och statistik snarare handlar om sådant som inte går att ta på; exempelvis normer, värderingar eller beteenden.

#### 1.2 Manlig och maskulin

Vår definition av begreppen manlig och maskulin är att de är synonyma med varandra, men att begreppet “manlig” har en närmare koppling till det biologiska könet man och “maskulin” har en närmare koppling till idéer och ideal för män.

#### 1.3 Hård data

Begreppet hård data innebär i vår uppfattning mätbara siffror och statistik.

#### 1.4 HR

HR är en förkortning av yrket Human Resources som arbetar med organisationens personalområden.

#### 1.5 HRM

HRM står för Human Resource Management och är en så kallad gren av HR-yrket. Mer detaljerat handlar HRM om ledandet av de mänskliga resurserna som finns på organisationen.

#### 1.6 Glastak

Glastak är ett begrepp som ofta används vid beskrivning av de avgränsningar och barriärer som gör att kvinnor är underrepresenterade i ledningsgrupper och på ledarpositioner.

## Bilaga 2

### Informationsbrev

Hej!

Vi är två studenter som läser sista året av personal- och arbetslivsprogrammet på Högskolan Kristianstad. Tiden har kommit för oss att skriva vårt examensarbete och vi undrar ifall du skulle vilja vara en del av vår undersökning?

Det är inte svårt att konstatera att kvinnor genom alla tider ställts inför fler utmaningar än män att göra karriär, därför är vi särskilt intresserade av hur det ser ut idag inom just Human Resources. I vårt examensarbete vill vi undersöka det kvinnliga HR perspektivet på att vara eller inte vara en del av ledningsgruppen. Vi ställer oss frågande till varför HR-funktionen inte alltid ses som en självklarhet inom ledningsgrupper. I vår undersökning är vi således intresserade av att intervjua personer både i och utanför ledningsgrupper för att få olika perspektiv.

Vi har förståelse för att detta kan vara ett känsligt ämne och därför är vi noggranna vad gäller hanterandet av materialet. Era svar kommer att vara konfidentiella och för att förhålla oss till detta kommer vi använda pseudonymer. Det vill säga att vi kommer benämna er med ett fiktivt namn. Vi kommer inte tala om vad det är för organisation för att det skulle kunna härleda till vem ni är.

Vår förhoppning är att intervjun väntas bli omkring 45 minuter till 60 + minuter. För att förhålla oss till pandemin kommer intervjun äga rum digitalt via Zoom, och kommer spelas in. Inspelningen kommer enbart vara för oss två skribenter till uppsatsen att lyssna på för att vi ska kunna transkribera och analysera intervjun.

Skulle ni ångra ert deltagande efter intervjun är det okej att hoppa av när som helst, ni behöver inte uppge orsak till avhoppet.